

Columna 380.1 M291c 1980



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS - OEA

OFICINA EN COLOMBIA

EL CARACTER EMPRESARIAL DE LAS FORMAS ASOCIATIVAS PARA
EL MERCADEO - Y LAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

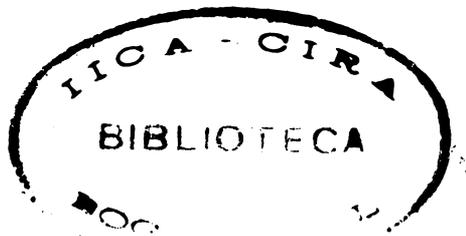
(Notas para una Conferencia)

Carlos Manteca Acosta.

Bogotá, Colombia
Abril de 1980

380.1 M291c 1980

1853
1980



CONTENIDO

	<u>Página</u>
Introducción	
A. Las Formas Asociativas en Colombia - Tipología y... Caracterización.....	1
B. Planteamientos Teóricos Acerca de las Formas Asocia. tivas.....	4
1. Definiciones y características.....	4
2. Organización y participación de los trabajadores en la dirección y gestión de la empresa.....	7
3. Elementos generales de administración.....	7
- Planeamiento.....	8
- Organización.....	8
- Dirección.....	8
- Control.....	8
4. Principios de organización de empresas asociati. vas.....	9
5. Algunas particularidades de la organización ad- ministrativa y financiera de las formas aso-.. ciativas.....	10
6. Las Empresas Asociativas grandes y pequeñas vir. tudes y problemas.....	12
7. Las Empresas Asociativas de funciones simples o. múltiples.....	13
C. Las Formas Asociativas de Mercadeo.....	15
1. Conocimiento de los productos y sistema de co-.. mercialización.....	15

This One



D8UO-WTO-CG4W

Digitized by Google

	<u>Página</u>
2. Financiamiento y control de créditos.....	16
3. Clasificación y peso.....	17
4. Embalaje y almacenamiento de los productos.....	18
5. Transformación y elaboración.....	19
6. Transporte de los productos.....	20
7. La venta de los productos : mercado y precios..	21
D. Actividades Complementarias de las Formas Asociati. vas de Mercadeo.....	23
1. Formas asociativas de consumo.....	23
2. Provisión agrícola o insumos agropecuarios.....	24
E. Federaciones Asociativas y Relaciones Inter Asocia. ciones.....	25
1. Federaciones.....	25
2. Relaciones entre asociaciones.....	26

INTRODUCCION

Las presentes notas sólo reflejan una visión práctica del carácter empresarial de las formas asociativas, y sus posibilidades, con el interés de plantear un punto de comparación, para el análisis de las FAS promovidas por CECORA dentro del subprograma de comercialización del DRI.

Luego de una breve descripción de la Tipología asociativa en Colombia, se realiza un análisis teórico general sobre las Formas Asociativas, focalizando la descripción sobre las organizaciones de mercadeo y sus actividades complementarias.

A. Las Formas Asociativas en Colombia - Tipología y Caracterización

Las Formas Asociativas son en Colombia un instrumento de organización de la comunidad para desarrollar las actividades tanto del Sector Estatal como del Privado y mixto.

Si bien las cooperativas se originan en los años treinta, es en la década de los 60 donde observamos un crecimiento muy importante de las Formas Asociativas, no sólo en número sino también en diversidad y característica, dirigidas fundamentalmente al área rural y a las ciudades intermedias.

Como consecuencia de las actividades de promoción ~~asesoría~~ y financiamiento del Ministerio de Agricultura, Ministerio de Gobierno, SENA, Superintendencia de Cooperativas, INCORA, Secretaría de la Presidencia de la República, Federación Colombiana de Cafeteros, ICA, el Programa DRI, y otras entidades públicas y privadas nacionales e internacionales, es que hoy en día (1980) podemos afirmar que las Formas Asociativas en Colombia suman aproximadamente 50.000 ubicadas tanto en el área rural como urbana.

A continuación describimos muy brevemente las organizaciones ubicadas en el área rural las que presentan un mayor carácter Social o Económico Empresarial, según los casos.

Cooperativas Rurales (ubicadas en el campo): Practicamente casi todas las entidades han promocionado estas organizaciones que pueden ser

de producción, comercialización, consumo, distribución, forestal, integrales, mineras, ahorro y de crédito etc.

La Reforma Social Agraria realizada por INCORA, organiza a los usuarios a través de cooperativas de la Reforma Agraria que se afilian a CECORA. De las 30 originales ubicadas en casi todo el país en zonas de colonización, parcelamientos y minifundios, actualmente se encuentran en actividad unas 20 cooperativas.

Las personerías jurídicas de las cooperativas las otorga la Superintendencia del ramo, la que también realiza el control.. De las 3000 cooperativas existentes en Colombia, aproximadamente unas 1000 se encontrarían en el agro o en pequeñas poblaciones.

Existen 20 organismos de segundo grado que aglutinan a las cooperativas antedichas, entre las cuales se encuentra CECORA.

Empresas Comunitarias

En la década del 70, INCORA inicia la promoción de empresas comunitarias a quienes adjudica tierras generalmente en áreas de parcelamiento. Aproximadamente son 1200 empresas y grupos comunitarios con personería del INCORA.

Asociaciones de Productores y Usuarios:

El Ministerio de Agricultura promueve y da personería jurídica a las Asociaciones de Usuarios y Asociaciones de Productores. Las primeras, pese a ser organizaciones de carácter social o gremial, en sus estatutos

plantean las actividades económicas y empresariales.

Las Asociaciones de Productores son de diverso tipo según cultivos, producción, actividad o área, teniendo objetivos gremiales y en forma secundaria económicos. Muchas FAS del DRI promovidas por CECORA están tomando esta característica.

Juntas Comunales:

El Ministerio de Gobierno a través del DIGIDEC (Dirección General de Integración y Desarrollo de la Comunidad) promueve, asiste y financia a estas organizaciones que suman aproximadamente 30.000 en todo el país. Las Juntas Comunales pueden realizar actividades económicas a través de los Proyectos Rentables que desarrollan, asesorados por DIGIDEC.

En las áreas indígenas también se organizan asociaciones con particularidades propias.

Toda esta diversidad de organizaciones de carácter socio-económico, se suman a las promovidas por el Programa DRI, las que en gran porcentaje son sociedades de hecho, con características de cooperativas o asociaciones para la comercialización.

B. Planteamientos Teóricos acerca de las Formas Asociativas

1. Definiciones y características

Se llama Empresa, en cualquier sistema económico, a la unidad base para la producción de bienes y servicios.

Una Forma Asociativa es en general, una Asociación voluntaria de personas, que bajo una base de principios democráticos, une sus esfuerzos dentro de una empresa común, con el objeto de alcanzar beneficios comunes.

Las Formas Asociativas tienen entonces una doble naturaleza: Asociativa y empresarial. Es decir, que tiene un elemento social y otro económico que están íntimamente vinculados, estando lo económico al servicio de lo social.

a. La Forma Asociativa como asociación tiene las siguientes características:

-El principio, objeto y fin de la Forma Asociativa, es la persona y no las capitales o las cosas.

-Las personas se integran a la asociación voluntariamente.

-Está integrada por personas de intereses y necesidades comunes bajo el principio de la igualdad de derechos y obligaciones.

-Es una institución de servicios a sus socios y la comunidad, en general.

b. La Forma Asociativa como empresa

Es una empresa de producción de bienes o servicios, con las siguientes características:

-Funciona en base a la gestión democrática; es decir, la responsabilidad de dirigirla y administrarla está en sus socios.

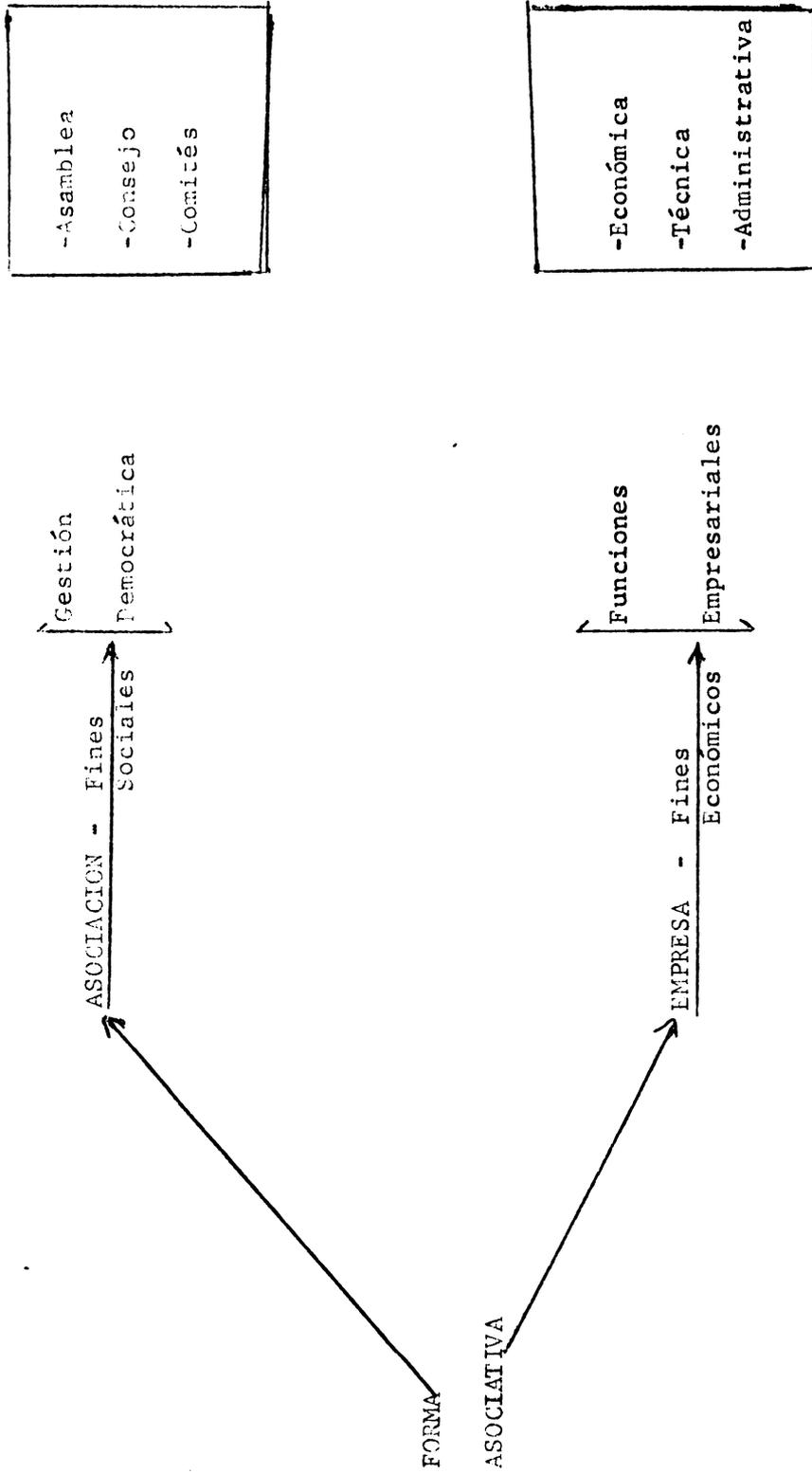
-La distribución de los excedentes se efectúa de acuerdo al trabajo o a los servicios utilizados por cada socio.

-La propiedad es de todos los socios en su conjunto.

-Rechaza los hábitos y prácticas propias de las sociedades de lucro. No busca como objetivo el lucro para sus socios sino el máximo servicio para ellos y la comunidad.

-Aplica los métodos y principios de administración mas adecuados a sus fines.

En resumen, una Forma Asociativa de Producción o Servicio busca liberar a sus socios de situaciones de injusticia o explotación imperantes. Por ello, las personas organizan y dirigen una empresa que es el medio para alcanzar su objetivo.



2. Organización y participación de los trabajadores en la dirección y gestión de la empresa

Para que la participación sea viable, se requiere de mecanismos que posibiliten la intervención de los productores de los niveles de decisión.

Los mecanismos de participación surten efectos concretos en la dirección, a través de la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comités Especializados.

Es importante resaltar que para que esta organización surta efectos concretos, es necesario la concurrencia de otros factores que fortalezcan la participación consciente de los productores, tales como la capacitación y la información.

3. Elementos de administración

La administración se desarrolla en todos los niveles de la empresa y su ámbito de acción comprende a los tres factores de la producción:

- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Recursos financieros

La administración está dada por una serie de acciones, que se realizan en forma integral e ininterrumpida, a saber:

- Planeamiento
- Organización
- Dirección
- Control

El planeamiento se define como el proceso ordenado de selección y desarrollo del mejor camino que debemos seguir para los objetivos propuestos.

La Forma Asociativa es una forma de organización en donde un grupo de trabajadores o productores desarrolla actividades socioeconómicas para producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades colectivas de sus integrantes y de la comunidad.

La organización está integrada por dos elementos que son:

a. Estructura

Unidades de Dirección	[Asamblea Consejo de Administración Consejo de Vigilancia Comités
-----------------------	---	---

Unidades de Gestión	[Gerencia o Coordinación
---------------------	---	-------------------------

b. Relaciones:

Están conformadas por una cadena continua de acciones entre las diferentes unidades.

La diversidad de Formas Asociativas que encontramos en Colombia adoptan, indudablemente diferentes tipos de organización pero si pretenden actuar con sentido empresarial deberán considerar los cuatro elementos de la administración, descritos.

4. Principios de Organización de Empresas Asociativas.

- Orientación
- Agrupación homogénea
- Racionalización
- Extensión del control
- Delegación de autoridad

Estos principios permite a las empresas de auto gestión ocupar plenamente su capacidad instalada, es decir instalaciones, materias primas, recursos humanos y financieros.

Orientación: Conocimiento de la finalidad de la acción a realizarse.

Agrupación Homogénea: Todos los miembros de la Empresa dirigen sus esfuerzos hacia el mismo fin.

Racionalización: Aprovechamiento integral de los recursos.

Delegación de autoridad: La responsabilidad de la dirección y de las decisiones va desde abajo hacia arriba.

5. Algunas particularidades de la organización administrativa y financiera de las formas asociativas.

El doble carácter de asociación y empresa que detectan las FAS, puede consistir un escollo, ya que la democracia en las decisiones puede adormecerse debido a la pasividad de los socios y en algunos casos el equilibrio frágil, entre sus diversos órganos puede romperse si se producen conflictos de competencia.

Evidentemente, es indispensable para el éxito de la organización, la solidez de su base financiera y la habilidad y experiencia de los que las dirigen.

Las formas asociativas como las empresas privadas necesitan también capitales y administradores o ejecutivos competentes.

Sin embargo no podemos identificar la forma asociativa a la sociedad anónima, ya que la fuente del éxito de las primeras no se encuentra en la cumbre sino en la base, es decir en la participación de los socios, aunque a veces observemos éxitos transitorios por la eficiencia gerencial.

La organización cooperativa no produce resultados en forma automática sino que es consecuencia de la acción de los socios. Para garantizar las deudas de la Asociación, cada miembro está llamado a comprometer su responsabilidad, la cual sólo entra en juego si la Asociación es

liquidada y si la venta de sus activos no cubre las deudas.

En general, los estatutos fijan cierto porcentaje de excedentes que deben depositarse en un fondo de reserva antes de proceder a distribuir bonificaciones. Esta reserva tiene por objeto fortalecer la situación financiera de la empresa y su crédito.

Cuando estos se ayudan así mismos, y el esfuerzo individual se coordine con el esfuerzo general.

Con respecto a las contribuciones financieras de los socios, estas son las siguientes:

- a. Suscripción y liberación de partes sociales (capital social)
- b. Responsabilidad con respecto a los acreedores
- c. Constitución de reservas.

Dadas las características de los socios que son en general, personas de escasos recursos económicos, las partes sociales pueden pagarse en trabajo o especies o a plazos.

Algunos elementos de la gestión financiera de las Formas Asociativas son convenientes recordar:

- Mantener fondos disponibles para las deudas a corto plazo, es decir tener liquidez.

- No comprometer en exceso los recursos de la empresa.
- Efectuar amortizaciones suficientes para compensar el desgaste y la depreciación de materiales e instalaciones.
- Contabilidad adaptada a las características de la empresa.
- Auditoria y control permanentes.

6. Las Empresas Asociativas grandes y pequeñas virtudes y problemas.

Las pequeñas asociaciones primarias tienen, indudablemente, la particularidad de que su misma dimensión y características veredales y locales, hace más viable la participación de los socios. Por otra parte su personal es reducido estando muchas veces a cargo de los mismos socios.

Sus instalaciones son modestas pero ello es un elemento más que favorece el acercamiento de los productores.

La primera fase de las asociaciones es en general veredal o local, con una docena de socios, pocos recursos financieros y hasta pueden verse obligados a encomendar la administración a personas que trabajen sin sueldo o usar el apoyo de las organizaciones estatales.

Si la forma asociativa quiere crecer beneficiando a los socios y la comunidad se encontrara en una encrucijada; o crece en número de socios, capital y mercado o deberá unirse a otras asociaciones de idénticas características ubicadas en el área limitrofe.

En la medida que la organización primaria mantenga sus características locales por las características propias del área: incomunicación u otra razón técnica surge de la necesidad de la creación de federaciones regionales (horizontal) o de integraciones por línea de actividad vertical, o ambas a la vez.

Sin embargo las grandes cooperativas también tienen sus problemas que derivan de la desvinculación de los socios a su organización, trayendo como consecuencia la falta de control; y por otra parte aunque más extensas y más prosperas son también difíciles de manejar.

7. Las empresas asociativas de funciones simples o múltiples.

En principio se planteo que las cooperativas y asociaciones deberán tener una sola línea de actividad pero luego la práctica fue demostrando la necesidad de adjuntar a otras actividades. Esta necesidad se observa en la mayoría de las pequeñas formas asociativas rurales, de bido a algunas causas que enumeramos:

- La dificultad de encontrar más de un administrador en pequeñas poblaciones.
- Al tener mayor volumen de negocios y como consecuencia ingresos, la posibilidad de contratar administradores más calificados.
- La resistencia de los productores a contribuir a más de una organización con capital social.

- La posibilidad de que las diferentes actividades eviten los períodos de inactividad que provocan una disminución de interés de los socios.

También esta actividad múltiple tiene argumentos en contra:

- Necesidad de administradores más capacitados.
- La actividad de crédito conjuntamente con la de comercialización es en muchos casos incompatible cuando la responsabilidad es limitada.
- La Contabilidad se presta a disimular pérdidas de algunas actividades.
- La diversidad de actividades es incompatible con la homogeneidad de objetivos de los socios. Es conveniente que las actividades múltiples de la asociación sean fruto de la necesidad común de los socios.

Estos breves conceptos son aplicables a los modelos de organización planteados por INCORA con las cooperativas de la Reforma Agraria y las FAS del DRI, ejemplos de dimensión diferente pero que pueden complementarse en la actualidad.

Es indudable que el problema de la dimensión óptima de las Formas Asociativas no se resuelve con posiciones preconcebidas o dogmáticas, sino que existe una solución para cada caso.

C. Las Formas Asociativas de Mercadeo

El establecimiento de una asociación de productores agropecuarios para la comercialización, se puede deber a diferentes razones:

- Los productores pueden producir mas si llevan sus productos al mercado y los venden a buenos precios.
- Tienen excedentes suficientes pero existen intermediarios que los explotan, ya sea engañándolos en el peso, pagándoles precios muy bajos por sus productos o adelantándoles dinero a intereses elevados.
- Otra causa puede ser que el sistema de comercialización, en práctica, se base en la intervención de numerosos comerciantes, con la consecuencia de que el productor no recibe beneficios suficientes por sus productos.

Esto muestra la necesidad de que las FAS no sólo suplanten al intermediario sino que lo superen en eficiencia para tener posibilidades de mantenerse en el mercado, ya que una actividad deseada perjudicaría a los productores. Algunos de los elementos imprescindibles a considerar, se desarrollan a continuación:

1. Conocimiento de los productos y sistema de comercialización

- Personal capacitado que conozca la calidad del producto y pueda clasificarlo.
- Conocer calidades y cantidades según época del año.
- Posibilidades y condiciones de conservación del producto.

2. Financiamiento y control de créditos

Las necesidades de financiamiento de las asociaciones están en gran medida vinculadas a las formas de pago a sus socios. Encontramos una gran variedad de estas modalidades: Desde la entrega a consignación hasta el pago al contado o adelantado, necesitando muchas veces los productores adelantos para costear los gastos del cultivo.

Los intermediarios prestamistas conceden estos adelantos pero condicionando la entrega de los productos, lo que disminuye la entrega de productos de los socios a la organización. Las formas asociativas pueden conceder a los productores créditos, pero se les plantea el problema del control del mismo y, hacerse entregar los productos en el momento de la cosecha.

Las organizaciones de comercialización usan diferentes mecanismos para asegurarse la entrega de los productos:

- Relacionar las asociaciones o cooperativas de crédito a las de comercialización, por acuerdo mutuo. Las primeras conceden créditos a los socios con la condición de que entreguen sus productos.
- Muchas veces las organizaciones de mercadeo intervienen en las diferentes etapas de producción, ya sea la mecanización, asistencia técnica, venta de insumos e inclusive la cosecha, las que se

realizan como un préstamo descontable al vender la producción. Esta posibilidad se practica en cultivos comerciales con necesidades de insumos y mecanización.

-Los contratos de entrega de la producción o de que esta obligación se encuentra en los estatutos de la asociación son también factibles de emplear pero pueden llevar a la asociación a descuidarse al no realizar ningún esfuerzo, lo que perjudicaría su eficiencia empresarial.

-La falta de entrega de la producción muchas veces se origina por problemas prácticos de recolección en caso de que sean producciones continuas (leche, fruta, huevos) planteándose allí puntos de recolección veredal que facilite la recolección y transporte.

Mientras se plantea el financiamiento de los socios, las formas asociativas deberán enfrentar los problemas de su propia subsistencia, ya que es posible que no puedan hacer la venta inmediata y tenga que dejar la cosecha en su depósito; tal vez tenga que pagar gastos de transporte, empaque o elaboración, lo que le acarreará mayores gastos de combustible y mano de obra, quizá la venda a intermediarios o a comerciantes que le paguen a plazos, etc.

3. Clasificación y peso

La forma asociativa presta un servicio importante homogenizando

el empleo de pesas y medidas oficiales, favoreciendo no sólo a los productores sino también a los consumidores.

La clasificación depende del producto y del mercado. La eficiencia de la comercialización depende en muchos casos de la habilidad para reconocer el mejor uso que puede darse a un producto de determinada calidad y para saber en qué mercados, puede venderse. Muchas veces la clasificación será hecha por el propio socio si el producto no resiste manipuleo (Ejemplo: tomate), en estos casos se debe enseñar a los productores a clasificar sus propios productos, aconsejándoles que no ubiquen lo mejor en la parte superior del envase.

La clasificación de grandes cantidades de productos facilita el trabajo a fábricas y supermercados, valorizando la producción que entrega la organización.

4. Embalaje y almacenamiento de los productos

Los recipientes pueden ser de diferentes tipos: Cajas, sacos o incluso a granel. La asociación deberá proveer los recipientes para trasladar el producto al mercado, en la mayoría de los casos, pudiendo producirlos ella misma o comprarlos. Los recipientes pueden servir para varios viajes o ser desechables.

Las características de los recipientes, de acuerdo al producto, temperatura durante el viaje, etc., son importantes y deben ser considerados.

El almacenamiento puede ser una operación de la forma asociativa para no saturar el mercado y obtener mayores beneficios. Las características de los depósitos variarán según el producto y clima, siendo este un problema tecnológico que no siempre es de fácil solución en las zonas rurales.

En cuanto a los productos muy perecederos (carne, fruta, pescado, lacteos) no se pueden conservar mucho tiempo a menos que se usen cámaras frigoríficas. Este es un tema delicado y que exige un estudio detallado, por los altos costos que implica.

5. Transformación y elaboración

Muchos productos pueden ser enlatados o envasados casi al natural empleando tecnologías intermedias, siempre que se consideren prioritariamente los problemas sanitarios y se emplee la producción de primera calidad, programando las entregas a la planta transformadora.

La elaboración no siempre aumenta el valor del producto. Es posible que se realice sólo para conservar la parte de producción que no pueda ser vendida en el área circundante, cuando son productos perecederos. En realidad la elaboración o no de parte o toda la producción es consecuencia de un análisis de mercado y costos que requiere una planificación por un tiempo prolongado. El deseo, por parte de la organización, de dar al socio mayor control sobre el precio de su producto, es el elemento decisivo en cualquier análisis de este tipo.

6. Transporte de los productos

Un sistema de transporte bien concebido y económico puede contribuir en gran medida al éxito de la forma asociativa.

Si la cooperativa tiene actividades estrictamente estacionales, le resultará más económico alquilar camiones, para no tener los propios subutilizados.

En el caso que la adquisición del o los vehículos sea necesaria, deben considerarse algunos elementos en la decisión:

- Número y tipo de vehículos, en base a: Peso y volumen de las mercaderías.
- Distancia a recorrer, y tiempo que se dispone para el trayecto en caso que sean perecibles los productos o las entregas sean a horas prefijadas.
- Tipo de camiones y características de los mismos.

Luego se debe determinar las características del vehículo y el precio. Muchas veces la cooperativa por falta de fondos puede verse en la necesidad de comprar un transporte usado, que en general, la práctica demuestra no es una solución atinada.

Es indispensable un registro y sus respectivas verificaciones de la labor que desempeñan los transportes y del personal que los tiene a

cargo. Los conductores trabajan individualmente y sin vigilancia la mayor parte del día y los vehículos soportan riesgos y esfuerzos que deben controlarse si se quieren evitar grandes pérdidas. Es importante planificar los viajes y el "chequeo" a períodos regulares de los vehículos.

La planificación del viaje es fundamental, buscando que los camiones no regresen vacíos. El conductor en lo posible debe ser el mismo, buscando economías en los gastos de taller y conocimiento de las personas vinculadas al mercadeo.

Muchas asociaciones usan transporte propio y circunstancialmente alquilan durante períodos críticos. Sería interesante usar los camiones alquilados en los viajes de un solo sentido.

Los conductores son la imagen de la asociación fuera de la sede; de allí la importancia de su selección y capacitación.

7. La venta de los productos: Mercados y precios

Puede hacerse en el local de la asociación o en un centro mayorista, realizando la venta al detalle o por subasta entre varios oferentes. También se puede realizar directamente a comerciantes o fábricas, previo contrato de venta. Buena parte del trabajo que entraña la comercialización consiste en conocer a los diferentes compradores, establecer buenas relaciones con ellos y comprender sus necesidades.

Los precios, a menos que no estén sujetos a control oficial, varían de un mercado a otro y en el mismo mercado, según las épocas del año, y hasta de un día al otro. Esto depende, en buena medida, de los volúmenes que se ofrezcan, se van a ofrecer a corto plazo o de las importaciones que estén previstas o se estén efectuando. Los precios y sus variaciones cíclicas son objeto de estudios especializados de los que las asociaciones no pueden sustraerse.

Los gerentes de las formas asociativas de comercialización, deberán tener la mayor información sobre sus productos para tomar las decisiones que cada caso determine. La comercialización si se quiere hacer con eficiencia, exige de personal calificado, que tenga especial habilidad para los negocios, así como una honradez intachable, y tal gente no es fácil de encontrar ni se consiguen sus servicios por poco dinero.

D. Actividades Complementarias de las Formas Asociativas de Mercadeo.

1. Formas asociativas de consumo.

Son las primeras que se establecen a través de cooperativas, pero son también las que más fracasos y triunfos han tenido.

Algunas de las razones de sus fracasos se debe a la complejidad de actividades como:

- Los productos deben elegirse en base al gusto de los clientes.
- Algunos son perecibles y hay que colocarlos en lugar apropiado.
- Deben considerarse las mermas
- Todos los productos deben pagarse lo que exige un capital importante.
- Hay que reponer el stock.
- Hay que cobrar y registrar las ventas.
- Hay que aplicar un sistema complejo de contabilidad.

Las organizaciones de consumo de por si dan oportunidad de cometer actos indignos a la asociación por parte de sus integrantes o empleados, además de la lucha que debe mantener contra los competidores privados que por lo general tienen menos gastos fijos. Por otra parte las organizaciones de consumo por lo general dependen de intermediarios mayoristas que las condicionan económicamente.

El capital y número de socios mínimo para comenzar es indispensable para absorber los gastos fijos y rotar rápidamente el capital. En lo posible los pagos deben ser al contado ya que ésta es una de las bases del éxito.

El problema de los precios y de la calidad de los productos es algo que debe analizarse con cuidado. En general conviene que la asociación venda al mismo precio que los minoristas y distribuya luego los excedentes. La calidad de los productos es un elemento fundamental ya que la organización tiene por sobre todo un fin social y se encuentra en una posible desventaja con la competencia. En este sentido la Forma Asociativa puede cumplir una función educativa del consumidor tanto en medidas como en calidad.

Con respecto a la compra es conveniente que éstas se realicen en forma mancomunada entre las tiendas de consumo o en última instancia agruparse en federaciones regionales o nacionales.

2. Provisión Agrícola o Insumos Agropecuarios

Esta actividad generalmente es una asesoría del mercadeo, la producción y la asistencia técnica. El objeto es diverso:

- Abaratar el precio de los insumos
- Asegurar la calidad de los productos
- Impedir que el productor esté supeditado a un comerciante que a su vez le comprometa la producción.
- Ofrecer los insumos como crédito que facilite la financiación de los cultivos.



En esta actividad es fundamental que los insumos que se ofrezcan se compren previa consulta con los agricultores o que éstos hagan pedidos concretos.

E. Federaciones Asociativas y Relaciones Entre Asociaciones

1. Federaciones

Las Formas Asociativas primarias como asociaciones y como empresas, tienen necesidades comunes que no pueden satisfacer o que satisfacen mal por sus propios medios. Para resolver este problema de manera eficaz y con el menor gasto posible se asocian en organismos federativos a los que confían las funciones que corresponden a dichas necesidades.

Las funciones de los organismos federativos pueden ser de orden moral o social y económico. Las funciones pueden ser de representación, revisión de cuentas; educación, contabilidad, etc. También pueden funcionar sus compras o ventas o emplear en forma mancomunada un elemento de transformación.

Cualquiera que sean sus funciones los organismos federativos están sujetos a la homogeneidad ya que sus funciones deben concordar con los intereses de todas las organizaciones socias. A veces los intereses son regionales y otras las formas asociativas están vinculadas a un producto o grupo de productos.

En lo referente a las decisiones de la asamblea de delegados de los organismos federativos y la forma de aplicar el derecho al voto hay varias soluciones.

- Cada Asociación tiene en la asamblea general un número de votos igual al de sus socios individuales.
- Todas las organizaciones tienen igual número de votos.
- A veces se pueden complementar ambos sistemas antedichos.
- Otros casos empleados son un número de delegados suplementarios a los normales en base a las Transacciones que efectúa la organización con el organismo federativo.

Es importante resaltar que la federación comienza a establecerse desde la base, ya que toda forma asociativa constituye una federación en si de personas con un fin común y que no debe dejarse absorber. La federación debe estar al servicio del individuo, sino corre el peligro de alejarse transformándose en una institución centralizada y burocrática.

2. Relaciones entre Asociaciones

Estas relaciones pueden ser de tipo moral o económico. En las primeras encontramos las confederaciones que unen federaciones regionales o especializadas.

En el terreno económico las relaciones pueden ser:

- Ayuda de una organización fuerte a otra débil
- Intercambio de servicios para el logro de propósitos comunes o complementarios.

Esta última se produce fundamentalmente entre organizaciones de consumo y de comercialización o venta de productos primarios agropecuarios. Las relaciones directas entre compradores y vendedores a través de formas asociativas simplifica el proceso económico, disminuye los gastos parasitarios

(comisiones, publicidad etc.) y puede introducir elementos de orden, dado que permite ajustar la oferta a la demanda efectiva.

Esta vinculación se puede efectuar a través de:

- Transacciones comerciales ordinarias.
- Contratos y convenios.
- Empresas mancomunadas (esta es una verdadera asociación entre las dos líneas de actividad para administrar algún negocio específico).



IICA C